

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Proces delegování ve vybrané organizaci

Martin Kovář

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Kovář

Podnikání a administrativa

Název práce

Proces delegování ve vybrané organizaci

Název anglicky

Delegation in a Managerial Work in a Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši (do září 2021)
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů (do října 2021)
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- realizace vlastního šetření (listopad/prosinec 2021)
- zpracování zjištěných dat (leden 2022)
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení (únor 2022)

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada, 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8

LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Proces delegování ve vybrané organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za odborné vedení, věnovaný čas a důležité rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem manažerům, kteří se zúčastnili řízeného rozhovoru a za jejich ochotu.

Proces delegování ve vybrané organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Proces delegování ve vybrané organizaci“ má za úkol zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené firmě. Teoretická část práce je zaměřena na definování pojmů z oblasti managementu, vysvětluje odlišnosti mezi řízením a vedením, popisuje jednotlivé styly řízení, manažerské schopnosti a dovednosti, manažerské role a podrobně se zaměřuje na jednotlivé manažerské funkce. Dále věnuje pozornost pojmu delegování, jeho cílům a fázím, co lze a nelze delegovat, výhodám a bariérám.

V praktické části byl proveden kvalitativní výzkum pomocí řízeného standardizovaného rozhovoru, který je založený na otevřených otázkách pro zjištění názoru všech dotazovaných. Řízený rozhovor probíhal s manažery ze společnosti DEK, která se zabývá dodávkami materiálů a služeb pro stavebnictví. Na základě řízeného rozhovoru jsou shrnuty jednotlivé otázky a následně je zpracován návrh na doporučení.

Klíčová slova: manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

Delegation in Managerial Work in a Selected Organization

Abstract

The bachelor's thesis on the topic “Delegation in Managerial Work in a Selected Organization” aims to evaluate the delegation process in the management work of the manager in the selected company. The theoretical part of the work is focused on defining concepts from the management area, explains the differences between management and leadership, describes the various management styles, managerial abilities and skills, managerial roles and focuses in detail on individual managerial functions. It also pays attention to the concept of delegation, its targets and phases, what can and cannot be delegated, benefits and barriers.

In the practical part, qualitative research was carried out using a controlled standardized interview, which is based on open-ended questions to find out the opinion of all the respondents. The structured interview took place with managers from the company DEK, which deals with the supply of materials and services for construction industry. Based on the structured interview, the individual questions are summarized and then processed the suggestion for a recommendation.

Keywords: managerial functions, leadership, management styles, delegation process, advantages and disadvantages of delegation

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management jako proces řízení.....	12
3.1.1 Rozdíl mezi řízením a vedením	12
3.1.2 Styly řízení	12
3.2 Manažer a jeho dovednosti.....	13
3.2.1 Osobnost manažera	14
3.2.2 Manažerské role	14
3.3 Manažerské funkce.....	17
3.3.1 Plánování.....	18
3.3.2 Motivování	18
3.3.3 Organizování.....	20
3.3.4 Kontrolování	21
3.4 Delegování.....	22
3.4.1 Cíle delegování	23
3.4.2 Fáze delegování.....	24
3.4.3 Co lze a nelze delegovat.....	25
3.4.4 Výhody delegování	25
3.4.5 Bariéry delegování	27
4 Vlastní práce	28
4.1 Představení vybrané organizace	28
4.1.1 Řídící struktura organizace	29
4.2 Vlastní šetření.....	29
4.2.1 Kvalitativní výzkum.....	29
4.2.2 Analýza a vyhodnocení rozhovorů	30
4.3 Shrnutí řízených rozhovorů	38
4.4 Doporučení pro zlepšení.....	39
5 Závěr.....	41
6 Seznam použitých zdrojů.....	43
6.1 Literární zdroje	43
6.2 Internetové zdroje.....	44

Seznam obrázků

Obrázek 1: Míra kontroly	22
Obrázek 2: Řídící struktura.....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivační faktory	20
------------------------------------	----

1 Úvod

Delegování je velmi důležitá činnost, bez které se v dnešní době manažeři určitě neobejdou, jestli se chtějí neustále posouvat dále ve své pozici a celkově zvyšovat produktivitu organizace. Ačkoliv delegování probíhá v celém našem životě už od dětství, tak se ho musíme stále učit a zdokonalovat se v něm. Stejně tak manažeři na vysokých pozicích se musí zlepšovat v této činnosti, aby jejich produktivita stále rostla.

Delegování zahrnuje hned několik činností, které jsou velmi důležité pro správnost a co největší efektivitu. Zahrnuje to nejen předávání úkolů, ale i předávání pravomocí a velkou roli následně hraje kontrola.

Správné delegování přináší spoustu výhod. Manažeři mají velké množství úkolů, některé mohou být jednodušší a některé jsou naopak složitější. Tím, že manažer investuje svůj čas na delegování těch jednodušších úkolů, tím získá spoustu času do budoucna a může se tak zaměřit na ty náročnější a hodnotnější úkoly, které pak závisí na vývoji organizace. Delegováním dávají manažeři podřízeným možnost se ukázat a tím, že jim je vyjádřena důvěra, tak je to motivuje k lepším výkonům.

Nejčastější problém u delegování je pocit nenahraditelnosti manažerů, který jim brání důvěřovat svým podřízeným a předávat jim úkoly a raději si dané činnosti udělají sami, protože to umí nejlépe jen oni. Proto je důležité se tuto činnost stále učit, protože když budou umět manažeři správně delegovat, tak jim to přinese do budoucna spoustu výhod a nebudou je takovéto bariéry zbrzdňovat.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, kde první část tvoří literární rešerše, která se zabývá managementem, manažerskými dovednostmi, popsání jednotlivých manažerských funkcí, cíle a fáze delegování a výhody a bariéry delegování.

Druhou část tvoří řízené rozhovory, které zjišťují, zda manažeři ve vybrané společnosti DEK správně delegují a dle shrnutí tohoto rozhovoru je zpracován návrh na doporučení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení.

Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů, charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů, realizace vlastního šetření, zpracování zjištěných dat, formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

První část vychází z teoretických východisek, které jsou zpracovány na základě odborné literatury. V této teoretické části jsou nejprve vysvětleny základní pojmy z oblasti managementu, jsou zde popsány manažerské dovednosti a manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, motivování a kontrolování. Teoretická část se dále zabývá delegováním, kde jsou popsány cíle a fáze delegování, co lze a nelze delegovat, výhody a bariéry delegování.

Ve druhé praktické části je nejprve popsána vybraná společnost, kterou je společnost DEK a je zde ukázána řídicí struktura firmy. Z této firmy byli vybráni manažeři, se kterými proběhl řízený rozhovor. Tento rozhovor byl standardizovaný, což znamená, že všem manažerům byly položeny tytéž otázky. Na základě tohoto rozhovoru byl udělán souhrn a následný návrh na doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management jako proces řízení

V českém jazyce je výraz management označován jako slovo řízení, přesto má řízení mnohem širší pojem než management. Zatímco managementem je chápáno řízení v organizacích, tak řízení může být v systémech technických, společenských či biologických. Management je tedy proces, kde se vyskytují dvě strany. Na jedné straně se nachází nějaký řídicí subjekt, který stanovuje určité cíle a na straně druhé je řízený objekt, který by měl, na základě oboustranné spolupráce, co nejefektivněji cíle dosahovat. Řídicí subjekt je tedy někdo, kdo řídí, a naopak řízený objekt je někdo, kdo je řízen. Obě tyto strany může zastupovat jak jednotlivec, tak skupina (Blažek, 2014).

Management je proces udržování prostředí a navrhování, ve kterém jednotlivci spolupracují ve skupinách a dosahují efektivně předem daných cílů. Manažeři vykonávají v organizaci manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Management se vztahuje na všechny organizace a jejich cíl je stejný: vytvořit přebytek. Řízení se zabývá produktivitou neboli efektivitou (Cannice, Weinhrich, Koontz, 2020).

3.1.1 Rozdíl mezi řízením a vedením

Řízením se rozumí dosažení předem určených cílů, využíváním a kontrolováním potřebných zdrojů, do kterého se počítají lidé, peníze, znalosti i informace. Vedení se zabývá přímo lidmi, tedy ten nejdůležitější zdroj. Důležitými aspekty jsou motivace lidí, vytváření vztahu mezi lidmi a směřování lidí tím správným směrem. Řízení je tedy bez správného vedení svých lidí neefektivní a nemůžeme tak dosahovat těch nejlepších výsledků (Armstrong, 2008).

3.1.2 Styly řízení

Styl řízení je přístup, který je využíván manažery, když jednají s lidmi ze svého týmu. Každý z manažerů využívá svůj styl řízení a je většinou ovlivněný kulturou organizace. Dle situace je někteří manažeři mění a naopak někteří manažeři využívají stále stejný styl řízení za každé situace (Armstrong, 2015).

Podle toho, jak se manažeři rozhodují a jakým způsobem dosahují svých předem určených cílů, se určuje styl řízení. Dle výzkumů se došlo k závěru, že nejúspěšnějším manažerem je ten, který je schopen přizpůsobit svůj vlastní styl řízení v různých situacích. Mezi nejzákladnější typy manažerských stylů se řadí:

- **autoritativní styl řízení** – při tomto stylu se klade důraz na jasné dodržování příkazů a jednání s podřízenými je prováděno formálním způsobem;
- **byrokratický styl řízení** – u tohoto stylu řízení manažeři předávají příkazy nadřízených svým podřízeným. Následně sleduje, jak jsou tyto úkoly plněny a opírá se ve své řídicí činnosti o autoritu nadřízených;
- **liberální styl řízení** – zde se manažeři snaží co nejméně ovlivňovat činnosti svých podřízených. Přenechávají zodpovědnost a celkové rozhodování podřízeným;
- **demokratický styl řízení** – je založený na spolupráci mezi manažery a podřízenými. Přenecháváním části rozhodování je motivují a mají přirozenou autoritu (Veber, 2021).

3.2 Manažer a jeho dovednosti

Každý manažer má určité schopnosti, které představují jeho způsobilost vykonávat určitou funkci, při které dosahuje požadovanou úroveň výkonu. Do manažerských schopností se řadí mnoho věcí, jako jsou znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti (Folwarczná, 2010).

Manažer by měl splňovat hned několik dovedností. Mezi nejzákladnější schopnosti patří řídicí, kontrolní, plánovací a organizační. Manažer musí mít správné myšlení, jako například to, aby správně přijímal změny, mít tu správnou vizi do budoucna. Měl by také ovládat manažerské techniky a samozřejmě také plno praktických schopností v několika oblastech.

Dovednosti můžeme rozdělit na tvrdé a měkké. Mezi ty tvrdé patří uplatňování řídicích praktik a jejich znalost. Do těch měkkých spadají naopak dovednosti, které souvisejí s vedením lidí.

Aby manažeři byli schopni tuto pozici vykonávat, tak musí mít nějaké ty předpoklady pro získání manažerských dovedností. Mezi tyto základní předpoklady patří jejich sociální zralost a ovládání své schopnosti. Každý manažer má své mezery a proto se může v tomto směru stále zdokonalovat a posouvat své dovednosti na vyšší úroveň. I když bude mít člověk

hodně manažerských dovedností, tak jako manažer nemusí být nejúspěšnější. Velkou roli totiž hrají v této oblasti jejich lidské kvality, jakým je manažer člověkem může být právě rozhodující. Poznání sama sebe, reflexe, sebereflexe a sebeřízení jsou osobní rozměry manažera (Lojda, 2011).

3.2.1 Osobnost manažera

Osobnost manažera je jedna z klíčových aspektů, které vedou k jejich úspěchům. Když se podíváme na příklad úspěšných manažerů, tak zjistíme, že mohou mít velmi rozdílné osobnosti, schopnosti i vlastnosti. Když si rozdělíme tyto skupiny do třech kategorií, tak si tím můžeme ukázat, čím se od sebe mohou manažeři lišit. První kategorií je to, jaký člověk je a jak se projevuje. Lidé mají různý charakter a temperament a tím se i liší jejich chování od ostatních, důležité jsou i jejich vlastnosti. Druhou kategorií je to, co člověk umí. Každý bude mít jiné znalosti a dovednosti v různých oblastech, tudíž velkou roli zde hraje kompetence. Poslední kategorií je to, co člověk chce a kam směřuje. Osobními motivy, zájmy a potřebami se také od sebe mohou lišit a důležitý je i jejich postoj a jaké respektují hodnoty (Lojda, 2011).

3.2.2 Manažerské role

Manažeři mají nějaké činnosti a úkoly, které se od nich očekávají a vyžadují. Měli by plánovat dopředu a měli by mít kontrolu nad tím, co se dělá a co se udělá. Manažeři mají své povinnosti, ale do toho také vedou své lidi, které dělají nějakou práci za ně. Řízení procesů, programů a událostí patří mezi činnosti, do kterých musí být sami zapojeni. Svůj tým nebo jednotlivce by měli nejen řídit a kontrolovat, ale i motivovat. Velkou roli hrají jejich znalosti a dovednosti a odhodlání. Sice mohou dostávat hodně rad a pomoci od jiných manažerů, specialistů nebo jiných pracovníků, ale vždy musí udělat závěr oni sami a rozhodnout se podle svého nejlepšího uvážení. Jejich role bude záviset také na jejich pracovním prostředí, kde se musí přizpůsobovat a podle toho, jak budou splňovat podmínky, které se od nich očekávají, tak podle toho se bude odvíjet jejich míra úspěšnosti (Armstrong, 2008).

Přístup manažerských rolí je jeden z široce diskutovaných přístupů k teorii managementu. Zpopularizoval ho profesor Henry Mintzberg. Jeho přístup je pozorovat

manažery, co skutečně dělají, a z těchto pozorování dospět k závěrům o tom, co jsou manažerské role nebo činnosti. Mintzberg systematicky prostudoval činnosti pěti generálních ředitelů v různých organizacích a došel k závěru, že vedoucí pracovníci nevykonávají klasické manažerské funkce, jako plánování, organizování, vedení, a kontrola, ale věnují se místo toho celé řadě jiných činností. Na základě těchto výzkumů a výzkumů ostatních, kteří se zabývali problematikou skutečných činností manažerů, došel Mintzberg k závěru, že manažeři zastávají řadu 10 rolí (Cannice, Weinhrich, Koontz, 2020).

1. Interpersonální role

Manažer vystupuje v mezilidských vztazích jako představitel, spojovatel a vedoucí.

▪ Představitel

Jako představitel musí reprezentovat svoji firmu na slavnostních ceremoniálech. Generální ředitel se zúčastňuje osobně různých setkání, jako je například setkání s novými spolupracovníky, zahájení nové pobočky do provozu, setkává se s postiženými dětmi ze sociálních zařízení, které firma podporuje. Při těchto příležitostech neplánuje, nerozhoduje a neřeší nějaké problémy, ale vystupuje jako nositel role. Osobní účast generálního ředitele je tou přidanou hodnotou, kterou přítomní následně nejvíce ocení, jelikož ho mohl zastoupit nějaký podřízený či zástupce a roli by zvládnul snadno napodobit.

▪ Spojovatel

Jako spojovatel funguje manažer při kontaktu s ostatními manažery mimo organizaci nebo s manažery na horizontální úrovni. V této roli musí mezi jednotlivými útvary udržovat vztahy. Stejně tak jako vztah mezi organizací a okolím kolem ní.

▪ Vedoucí

Jako vedoucí vystupuje ve vztahu k podřízeným. Tím může realizovat všechny předem určené cíle firmy. Svě pracovníky motivuje a snaží se nasměřovat jejich práci. Musí také přemýšlet o zlepšování jejich dovedností tím, že analyzuje jejich silné a slabé stránky. Funguje také jako hodnotitel, kde hodnotí kvalitu jejich odvedené práce a do dalšího období jim zadává úkoly, které budou muset splnit (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2. Informační role

Tato role vychází ze získaných informací z role interpersonální a tyto získané informace přenáší dále. Vystupuje zde jako pozorovatel, mluvčí a šířitel.

- Pozorovatel

V této roli manažeři získávají informace, které jim pomohou při porozumění organizačního života a významných skutečností z venkovního světa. Tyto informace mohou vyhledat různými způsoby. Pomocí formálních zdrojů mohou informace nalézt například pomocí porady či tisku a neformální cestou pomocí různých rozhovorů.

- Mluvčí

Jako mluvčí vytváří vnější působení firmy a tím celkový dojem na veřejnost. Zastupuje její zájmy a při útoků z jiných stran na firmu ji brání.

- Šířitel

Manažeři získané informace následně šíří. Může je šířit normálně takové, jaké jsou, nebo je může šířit s dodáním hodnotícího rozsahu. Podle potřeby a uvážení se pak rozhodují, jestli danou informaci sdílí s ostatními či nikoliv (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3. Rozhodovací role

Manažer musí provádět nějaké strategické a organizační rozhodnutí, které vytváří podle přístupu k různým informacím a na základě jeho autority. Rozhoduje se v rolích řešitele rušivých událostí, vyjednavče, podnikatele a distributora zdrojů

- Řešitel rušivých událostí

Mohou se naskytnout situace, které neodpovídají hladkému průběhu organizačních aktivit a tím ohrožují splnění cílů v organizaci. Na takovéto situace musí manažer reagovat a s nepředvídanými skutečnostmi bojovat.

- Vyjednavč

Manažeři se setkávají se spoustou lidí a v několika typech v jednání s nimi se právě projevuje tato role vyjednavče. Může to být při setkání se spolupracovníky, klienty, podřízenými, s administrativou či dodavateli. Čím výše postavený je manažer v organizaci, tak tím více se zabývá právě touto činností.

- **Podnikatel**

Tato role je nezbytnou součástí manažerské práce. Jako podnikatel musí udržovat organizaci ve svém postavení na trhu. Podnikatelské aktivity by měl směřovat tak, aby do budoucna přinesly co největší ziskovost a úspěch.

- **Distributor zdrojů**

Manažer musí pracovat co nejefektivněji se svými zdroji. Jako zdroj může být čas, lidé i peníze. Z důvodu toho, že organizace často hospodaří s nedostatkem zdrojů, tak se tato role stává důležitou. Musí se tedy starat o to, aby se dle priorit správně a maximálně využívali zdroje firmy. Tyto zdroje následně přiděluje určitým jednotkám. Přiřazení může být učiněno dle zpětné vazby od podřízených, kteří se dožadují maximálních zdrojů pro svůj útvar (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

I přes to, že v různých organizacích je kladen důraz na jiné role, tak se stejně vzájemně propojují a tím i doplňují ve všech funkcích manažera. Na vyšších úrovních se manažeři často projevují v roli rozhodovací. Naopak v nižším managementu je více uplatňována role interpersonální. Třeba takový obchodník zastupuje z největší části roli vyjednávače, zatímco provozní manažer se věnuje roli řešitele rušivých událostí a rolím interpersonálním. Kdežto informační role je zastupována finančními manažery (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.3 Manažerské funkce

Existuje řada jednotlivých procesů, které charakterizují metody řízení, které slouží pro dosažení různých cílů. Mezi hlavní procesy řízení patří plánování, organizování, kontrolování a motivování. Plánováním se rozumí určení správné cesty, kterou se dát, abychom dosáhli předem naplánovaného cíle, pomocí zvolené správné strategie. Do organizování patří delegování a celkové organizování systému, pro dosažení určitých výsledků. Kontrola je taky jednou z nejdůležitějších věcí, jelikož kontrolování a sledování výsledků průběhu daných činností vede ke správnému dosažení naplánovaných prací, případně k napravování nevydařených jednotlivých aktivit. Motivování je psychický proces, který pomáhá k nejlepším výkonům a k bezproblémové spolupráci svého týmu (Armstrong, 2008).

3.3.1 Plánování

Tuto manažerskou funkci vyjadřuje vymezení cílů a nastínění cest, kterými dosáhneme předem určené cíle. Je tedy zaměřeno na budoucí stav organizace. Plánovat se musí vždy s ohledem na zdroje (technické, personální, finanční apod.). Pro podnikatelské subjekty je navíc nezbytné sledovat chování konkurence (Veber, 2021).

Manažeři plánují běžně jen poměrně blízkou budoucnost – maximálně dva roky dopředu. Jejich úkolem je naplánovat práci tak, aby byla dokončena včas, aniž by byly využity další zdroje, než se kterými se od začátku počítá. Cílem je, aby se manažeři vyhnuli velkým výdajům, které by mohli způsobit krize. Plánování funguje také jako upozornění na možné problémy a tím dává možnost se jim vyhnout. V záloze by měl mít každý manažer záložní plán, kdyby nastala nepředvídatelná situace, kterou předem nemohou ovlivnit. Při plánování se volí určité směry činností, kde si manažeři nepřipouští jiné možnosti, což způsobuje ztrátu flexibility a mohlo by se v budoucnu obrátit proti nim. Kvůli tomu by se mělo plánovat tak, aby v případě potřeby, bylo možné změnit plán bez velkých výdajů. Dobrý plán je tedy ten, který připouští i nějaké změny (Armstrong, 2006).

Plánování plní tyto úkoly v každé organizaci:

- je prostředkem, který zabezpečuje koordinaci uvnitř organizace,
- je nástrojem rozvoje firmy. Plánování musí fungovat jako nástroj, který určuje budoucí vývoj organizace jako celku a zároveň jejích složek.

Obvykle se ve firmě vytváří řada plánů, které na sebe musí navazovat:

- z časového aspektu, tzn. propojení operativních, taktických, strategických plánů,
- z věcného zaměření, tzn. provázanost plánů finančních, investic, technického rozvoje, personálních, výrobních, obchodních aj.,
- z hlediska organizačních úrovní. Od plánů jednotlivých útvarů, až po plány celopodnikové (Veber, 2021).

3.3.2 Motivování

Je to proces, kde manažeři uvádí své pracovníky tím směrem, kam chtějí, aby jejich podřízení šli.

Motivace u lidí většinou funguje, když si myslí, že to pro ně bude mít přínos. Při tomto procesu je potřeba si stanovit určitý cíl, který uspokojí právě dané potřeby a určit správný směr činností, které dosáhnou daného cíle.

Manažeři motivují své pracovníky tím, že jim předají prostředky, které uspokojí jejich nenaplněné potřeby. Tyto potřeby se u lidí liší, a proto je téměř nemožné předpovídat, jak některé ocenění či jednotlivé podněty uspokojí daného člověka (Armstrong, 2006).

Z důvodu toho, že skoro všichni lidé stráví velkou část svého života v práci, tak je velmi důležité rozeznat, zda daný člověk má práci jako prostředek pro získání peněz, nebo v tom hrají roli i nějaké jiné aspekty. Je zřejmé, že prvotní důvod práce lidí je potřeba získání peněz, ale pokud jsou jejich příjmy dostatečně velké, tak se začínají zajímat i o jiné věci. Práce jim může přinést mnoho dalších věcí, jako je uznání svých dovedností a znalostí či příležitost se bavit s lidmi, kteří se zabývají podobnými problémy apod. (Veber, 2021).

Je možné motivaci rozdělit do dvou způsobů. V prvním způsobu se lidé motivují tím, že vykonávají práci, která je naplňuje a dosáhnout tak svého cíle. Ve druhém způsobu jsou lidé motivováni prostřednictvím metod, které uspokojí jejich potřeby. Může to být třeba postoupení na vyšší pozici, obnos platu či uznání (Armstrong, 2006).

Typy motivace:

- **vnější motivace** – patří sem hmotné odměny, jako je plat, pracovní smlouva a prostředí, zajištění, podmínky práce, sociální výhody – tento typ odměn může být často mimo přímou kontrolu manažerů
- **vnitřní motivace** – zde se nacházejí „psychologické“ odměny. Patří sem ocenění a uznání, možnost využití svých schopností, možnost se rozvíjet a možnost povýšení.

Klasifikace motivace k práci:

- **ekonomické odměny** – plat, právo na důchod, sociální odměny, materiální výhody (materiální pojetí).
- **sociální vztahy** – práce ve skupinách, přátelství, sdružování (vztahové pojetí).
- **vnitřní uspokojení** – zájem o práci, osobní rozvoj a růst (osobní pojetí) (Dědina, Cejthamr, 2005).

Dle teorie F. Herzberga, jsou motivační faktory děleny na „**hygienické faktory**“ a **motivátory**. Co se týče motivátorů, tak ty vedou k vyššímu zájmu a většímu nasazení pracovníků. Řadí se sem také okolnosti, o které mohou pracovníci usilovat, jako je povýšení nebo finanční odměny. Hygienické faktory jsou zaměřené na pracovní podmínky. Je to například základní mzda či pracovní jistota. Pracovníci se mohou cítit demotivováni, jelikož jsou například nespravedlivě ohodnoceni (Urban, 2017).

Tabulka 1: Motivační faktory

Hygienické faktory:	zaměstnanecké výhody, vztahy na pracovišti, základní plat, pracovní jistoty, pravidla organizace, rovnováha mezi prací a osobním životem, ...
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	vyšší spokojenost, omezení pracovní nespokojenosti
Motivátory:	možnost kariérového růstu, vyšší rozhodovací pravomoci, finanční odměna, samostatná či různorodá práce, uznání, pochvala či respekt, ...
Působení motivátorů vyvolává:	Vyšší pracovní spokojenost, vyšší pracovní nasazení = pracovní úsilí, zájem o práci, odpovědnost

Zdroj: vlastní zpracování dle Urban, 2017.

3.3.3 Organizování

Organizování je pojem, který vyjadřuje rozdělování úkolů managementu na různé aktivity a procesy. Stanovují se zde způsoby, které mají zabezpečit, že v organizaci budou procesy vykonávané efektivně a aktivity lidí budou koordinované.

Formování organizace je postaveno na analýze aktivit, rozhodnutí, rolích, informačním toku a procesů. Toto vytváří strukturu, poskládanou z jednotek a ze situací, mezi kterými existují vztahy, které vyžadují určitou spolupráci. Uplatňuje se zde autorita a výměna informací.

Každý z manažerů, nacházející se uvnitř této struktury, má určitou zodpovědnost za dosažení výsledků, prostřednictvím vedení jednotlivců a týmů. Do struktury patří také specialisté, kteří podporují management poradenstvím.

Struktura musí odpovídat technologiím, účelu a prostředím, ve kterém se organizace nachází. Důležité je, aby byla flexibilní a dokázala se snadno přizpůsobovat změnám (Armstrong, 2006).

Organizační struktura umožňuje:

- sledovat aktivity v organizaci,
- efektivně využít zdroje a činnost organizace,
- koordinovat činnosti jednotlivých složek organizace a jednotlivých oblastí činnosti,
- sociálně uspokojovat pracovníky v organizaci,
- přidělovat odpovědnost za různé oblasti činnosti organizace,
- přizpůsobit změny v okolí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.3.4 **Kontrolování**

Je to součást řízení využívaná manažery na všech úrovních řízení. Funguje jako zpětná vazba, ze které manažeři získávají představu o realitě. Zjišťují, jestli se splňují záměry, které byly naplánovány. Na základě zjištěných informací jsou přijímány kontrolní závěry. Tyto závěry jsou buď interní (vnitřní), které jsou prováděny řídicími pracovníky či pracovníky, kteří jsou na tuto činnost zmocněni, nebo externí (vnější), které jsou prováděny subjekty mimo organizaci (Veber, 2021).

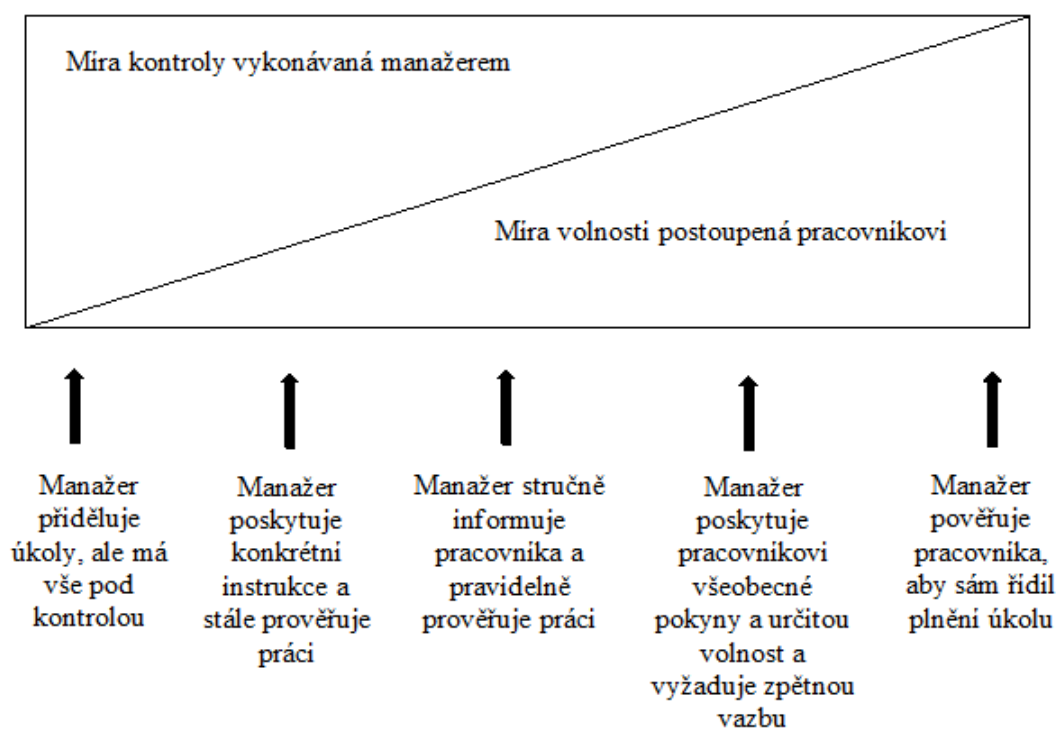
Firmy, které jsou nejúspěšnější a jsou obdivovány za dosahování cílů, musí spoléhat na své dobré kontrolní techniky. Tyto cíle by nebyly firmy schopné dosahovat bez efektivní kontroly.

Význam kontroly je založený na hodnocení, ovlivňování organizačního chování, zaměření energie tím nejlepším směrem, monitorování, koordinace činností, apod.

Kontrolní systém bude efektivní, když bude dodržovat čtyři vzájemně provázané funkce. První funkcí je **dohled**, který má za úkol, aby kontrolní systémy dohlíželi na činnosti tak, aby se dosáhlo naplánovaného výkonu. Zjišťuje se průběžný stav naplánovaných aktivit a provádí se metodou pozorování či pomocí kontrolních schůzek. Druhou funkcí je **srovnání**. Cílem je totiž srovnat aktuální výkon a požadovaný výkon a posoudit, zda je rozdíl akceptovatelný či nikoliv. Další funkcí je **náprava odchylek**. Zde dělíme ještě dva typy nápravných opatření – okamžitá a zásadní. Okamžitá je spojena se současným výkonem a

zásadní je vázána na nápravné opatření budoucího výkonu. Součástí je analýza příčin odchylky, aby se v budoucnu zamezilo jejímu výskytu. Poslední funkcí je **ovlivňování budoucích rozhodnutí**. V této funkci je hlavním faktorem zpětná vazba. Důležité je se poučit z předchozích výsledků a problémů v současnosti a tím následně budoucnost lépe kontrolovat (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006).

Obrázek 1: Míra kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování, Armstrong, 2008

3.4 Delegování

Pojem delegování se rozumí proces, kdy pracovníkům jsou přiděleny různé úkoly a povinnosti, za které nesou odpovědnost jejich manažeři. Cílem je dosáhnout určitých výsledků. Tento proces vzniká v důsledku toho, že manažeři nemohou zvládnout vše sami a v některých případech jen nechtějí. I když přenecháváte nějaké povinnosti svým podřízeným a tím si ulehčíte práci o nějaké činnosti, tak proces delegování je sám o sobě velmi obtížný, dokonce někdy i ten nejobtížnější. Delegování nese nějakou odpovědnost, jelikož při nedostatečném dohledu na vykonanou práci jednotlivých pracovníků, se nemusí správně provést. Manažeři musí zajistit, aby se všechny přidělené činnosti splnily a tím mohla daná firma fungovat. Pokud obstaráte, že delegování bude rovnovážné a jeho rozsah nebude příliš

obsáhlý nebo naopak malý a zabezpečíte dohled nad provedenými činnostmi, tak se můžete začít soustředit na více důležité práce a ty méně důležité můžete přenechat svému týmu. Manažeři si tímto způsobem i zlepšují schopnosti řízení a celkově své dovednosti a tím se mohou posouvat nahoru ve své kariéře (Armstrong, 2008).

Schopní manažeři se od ostatních manažerů odlišují podle schopnosti delegovat. Tato činnost je velmi významná každý manažer by ji měl využívat. Delegovat je odvážné rozhodnutí, ale bez něj nemůže být vedoucí vedoucím, jelikož toto jsou priority pracovního místa, které musí vykonávat (Janda, 2004).

3.4.1 Cíle delegování

Mezi hlavní cíle delegování patří zisk, konkurenceschopnost, růst efektivity práce, stabilita a trvale udržitelný rozvoj firmy. K těmto hlavním cílům se dá dostat pomocí menších cílů. Delegování pomáhá k efektivnějšímu využívání času. Manažer se tedy nemusí zabývat lehčími úkoly, které za něj mohou udělat jeho pracovníci, a tak si ušetří spoustu času. Samozřejmě zde nesmí chybět kontrola, správné zvolení strategie a definování cílů.

Tím, že přenechá jednodušší činnosti ostatním, tak se tím může plně zabývat složitějšími a důležitějšími aktivitami, které mu napomáhají v rozvíjení ve svých schopnostech. Naučí se tím spoustu nových potřebných věcí a získá tak nové zkušenosti. Když bude sám sebe posouvat do vyšších úrovní a bude se stále zdokonalovat, tak to dopomáhá i k jeho motivaci a bude tím nacházet smysl plnosti své práce.

Nerozvíjí se jen manažer, ale i jeho tým nebo jednotlivci, kterým zadává nějakou práci, protože i jim se nároky zvyšují a tím se mohou také rozvíjet. Tím, že správně odpracují nové, složitější aktivity, tak se jim také zvýší motivace a budou mít dobrý pocit z toho, že se podíleli na dosažených výsledcích. Vztah mezi manažerem a podřízenými se tím velmi posiluje, protože manažer je spokojený tím, že zvládají ty nové a složitější úkoly a podřízení tím získávají sebedůvěru a jsou si vědomi toho, že manažer důvěřuje jejich schopnostem.

Manažeři si zároveň mohou udělat podle přístupu jednotlivých pracovníků obrázek o tom, s kým může počítat do budoucna, kdo jak zvládá své aktivity a komu v budoucnu může důvěřovat v zadání nových cílů. Tímto je důležité, aby odpovědnost jednotlivých aktivit byla delegována přímo konkrétnímu podřízenému, kterého může manažer kontrolovat a hodnotit (Cipro, 2009).

3.4.2 Fáze delegování

Delegování je dlouhodobý proces, kde manažer předává odpovědnosti a pravomoci svým podřízeným. Společně prochází čtyřmi fázemi.

1. Dívej se (jak to dělám já, zkušený pracovník)

Tato fáze funguje tak, že manažer provází svého podřízeného přes různé aktivity, jako jsou jednání či nějaké řešení problémů. Podřízený má zde spíše roli pozorovatele a nabírá v této pasivní roli zkušenosti. Jako pozorovatel se snaží od svého nadřízeného učit způsoby jednání a řešení manažerských situací. Postupem času by měl být schopný o napodobení. Pokud nadřízený uvidí růstový potenciál, tak s ním počítá jako se svým novým nástupcem.

Tuto fázi delegování berou manažeři často jako ztrátu času a proto ji vynechávají. Tím pak podřízeného nechá bez těchto přípravných akcí a dá ho přímo do akce, i když je tento postup velmi riskantní.

2. Pomáhej (mně, zkušenému, ať si to sám vyzkoušíš)

Manažer v této fázi už nenechává podřízeného pouze v pasivní roli a zapojuje ho do snadnějších úkolů. Podřízený se pak stává odpovědný za nějaký úsek. Cíl této fáze je, aby si podřízený vyzkoušel dané aktivity a začal být spoluodpovědný. V této fázi je tato odpovědnost ještě malá, tudíž se zde mohou dělat drobné chyby, jelikož manažerovi pozůstává stále celková odpovědnost. Pracovník může navrhnout jiné postupy nebo metody řešení. Důležitý proces v téhle fázi a motivace.

3. Pomáhám (ti, abys unesl celkovou odpovědnost při potížích)

Manažer v této fázi předává v některých věcech plnou odpovědnost svému podřízenému. Může to být například nějaký projekt. Podřízený by měl být v této fázi na tyto případy už připraven pomocí předchozích fází a měl by být schopen převzít pravomoci a odpovědnost. Manažerovi pozůstává odpovědnost ve svých úsecích, tudíž musí dělat kontrolu nad plněním cílů. Pracovník by tak měl podávat informace o závažnějších problémech, které neumí nebo nemůže vyřešit.

4. Dívám se (jak si vedeš, abych neztratil přehled o projektu)

V poslední fázi delegování je v plné odpovědnosti projekt podřízeného. Pracovník by měl stále podávat informace o problémech, ale s tím rozdílem, že tyto problémy již neřeší manažer, ale podřízený sděluje, jak by situaci řešil on. Podřízený by měl mít plnou důvěru a podává jen informace o výsledcích. Vedoucí tímto dostává možnost řešit složitější aktivity a podřízenému sděluje jen přesné cíle a postupy (Cipro, 2009).

3.4.3 Co lze a nelze delegovat

Co delegovat:

- Delegovat lze rutinní práce, spolu s příslušnou pravomocí a odpovědností.
- Práce, které ostatní umí udělat pohotověji, lépe nebo úsporněji.
- Rozhodnutí, která se provádějí nejčastěji. Opakující se drobná rozhodnutí, která zabírají značnou část dne. Podřízeným při tomto delegování vystačí vysvětlení základních principů. Detaily zpravidla znají lépe než nadřízený.
- Práce, které dávají možnost podřízeným získávat užitečné zkušenosti. Jedna ze základních povinností manažera je motivace a rozvoj svých podřízených.
- Činnosti, které oživují rutinní práce podřízených. Dobrým motivačním faktorem bývá právě změna stereotypu.
- Činnosti, které dělají podřízené komplexnější. Zvýšení motivace pracovníků může dosáhnout příležitost vidět výsledky své práce v širším kontextu (Šuleř, 1995).

Co nedelegovat:

- Nic, co zahrnuje důvěrné informace.
- Úkoly, které mají velkou důležitost a jejichž včasné a řádné splnění může zajistit pouze manažer.
- Nové úkoly, na které nebyli podřízení ještě připraveni.
- Úkoly, které jsou manažerům nepříjemné, ale jsou jejich povinností.
- Úkoly, které jsou špatně definované, tudíž by podřízení strávili s největší pravděpodobností velkou část času rozhodováním o způsobu řešení (Šuleř, 1995).

3.4.4 Výhody delegování

Přínosy pro manažera:

- *Za kratší čas více práce.* Velké úkoly nebo problémy, které jsou rozděleny systematicky, se dají snadněji vyřešit. Manažer, který využije jiné pracovníky na dílčí úkoly, může dosahovat výsledků, kterých by sám jako jednotlivec dosáhnout nemohl.
- *Více času na důležitější věci.* Tím, že manažer deleguje úkoly a část své pravomoci, tak může strávit více času nad složitějšími úkoly.

- *Rozvoj kompetencí podřízených.* Delegování funguje pro podřízené jako obrovská zkušenost, kterou jinými vzdělávacími aktivitami nezíská.
- *Nové přístupy a nápady.* Manažeři jsou často zvyklí jednat stejným způsobem a není pro ně lehké se pustit do jiného řešení úkolů nebo situací s jiným přístupem.
- *Motivování podřízených.* Podřízení využívají delegování jako možnost se ukázat, jelikož se tím dostávají do složitějších situací a je jim vyjádřena důvěra, která je motivuje pro lepší výkony.
- *Snazší kontrola.* Manažer si může zjednodušit proces kontroly, jelikož deleguje určitou odpovědnost a pravomoci konkrétním podřízeným.
- *Jednodušší hodnocení podřízených.* Delegováním manažeři lépe poznají, kteří podřízení si zaslouží povýšení.
- *Vyhnutí se stagnaci.* Delegování přináší manažerům také příležitost stát se nahraditelným a posunout se tak k náročnějším úkolům, které je posouvají na vyšší postavení. Delegování jim přináší čas na svůj vlastní rozvoj.

Přínosy pro pracovníky:

- *Profesionální růst.* Z důvodů delegování pracovníci získávají plno zkušeností a dovedností a rozvíjejí své znalosti.
- *Zvýšený zájem o práci.* Delegování funguje pro pracovníky jako nový impulz, který rozšiřuje jejich obzory a do práce přináší proměnlivost a různorodost.
- *Lepší výsledky.* Tím, že se rozvíjí, tak dosahuje lepších výsledků.
- *Sebeuspokojení.* Delegováním má pracovník možnost dalšího rozvoje projevem důvěry manažera.

Přínosy pro organizaci:

- *Příprava personálních náhrad.* Delegováním manažeři osvědčují své podřízené, které pak mohou nahradit tuto vedoucí pozici.
- *Vyšší efektivita.* Když se budou delegováním rozvíjet zaměstnanci organizace, tak tím poroste i celková produktivita.
- *Stabilizace pracovníků.* Pracovníci se delegováním rozvíjejí a dostávají důvěru od nadřízeného a jsou i tím následně oceňováni a tyto aspekty nasvědčují tomu, že pravděpodobně nebudou chtít organizaci opustit (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3.4.5 Bariéry delegování

- **Pocit nenahraditelnosti.** Manažeři si často myslí, že práci, kterou by mohli delegovat, umí udělat pořádně jen oni sami. Manažer by měl dělat spíše důležitější úkoly a nebrat v úvahu kvalitu práce.
- **Nechut' opustit něco, co dobře umíme.** Ten, kdo danou činnost umí nejlépe, tak s největší tíhou dovoluje někomu jinému, aby tuto činnost vykonával za něj. S delegováním se musí akceptovat několik věcí:
 - daný úkol může být splněn za delší dobu
 - výsledek může dosáhnout slabší kvality
 - možný vznik nežádoucích účinků a zvýšení rizika selhání
 - ztráta udržování úrovně vlastních dovedností
- **Nedůvěra ve schopnosti pracovníků.** Delegování může být pro manažery složitostí, když nedůvěřují svým podřízeným. Důvodem může být právě v samotných manažerech, kteří zanedbávají své povinnosti v rozvíjení svých pracovníků, a tím se jejich potenciál nerozrůstá.
- **Obava z neoblíbenosti.** Podřízení nemusí brát delegování jako výhodu v rozvíjení, ale jako využívání manažera. Také to v pracovnících může vyvolat stres z neúspěchu, který se odrazí v budoucím působení. Z těchto důvodů se manažeři bojí přenechávat úkoly svým pracovníkům, a tak nebudou „obtěžovat své podřízené. Přitom to funguje většinou právě naopak, kdy manažeři umějí delegovat a jsou svými podřízenými hodnoceni podstatně lépe.
- **Další bariéry.** Dalším aspektem, který vede manažery k nechuti delegovat je představa, kolik času budou muset vynaložit na vysvětlování daného úkolu. Tím se staví do situace, že tento úkol bude muset v budoucnu dělat on sám.
 - Při delegování je nutné znát také míru, aby nedošlo k velkému ohrožení výsledků práce nebo zdrojů.
 - Někteří vedoucí mají u některých činností pocit důležitosti nebo osobního významu. V tomto případě se přesunutí daných úkolů na podřízené může přijímat neochotně.
 - Nadřízení mohou brát delegování jako zbavení se povinností a odbytí uložené práce (Bělohlávek, 2008).

4 Vlastní práce

4.1 Představení vybrané organizace

DEK je skupina společností, která má dlouholetou tradici a je v dnešní době největší dodavatel materiálů a služeb pro stavebnictví v České a Slovenské republice a rovněž inovací v prodeji stavebních materiálů. Jejím zakladatelem je Vít Kutnar, který se svými společníky Ondřejem Hrdličkou a Jindřichem Horákem začali s prodejem asfaltových pásů. Vít Kutnar je také do dnešní doby majitelem, spolu se svoji manželkou Petrou Kutnarovou. Společnost se postupem času stávala komplexním dodavatelem stavebně izolačních materiálů a v roce 2006 se skupina DEK stala největším dodavatelem stavebních materiálů v České republice. DEK se také stal později jedničkou na trhu s elektroinstalačním materiálem a stejně tak s půjčováním stavebního nářadí a techniky. V roce 2021 se k holdingu DEK připojuje také největší český výrobce betonových prvků pro dům a zahradu.

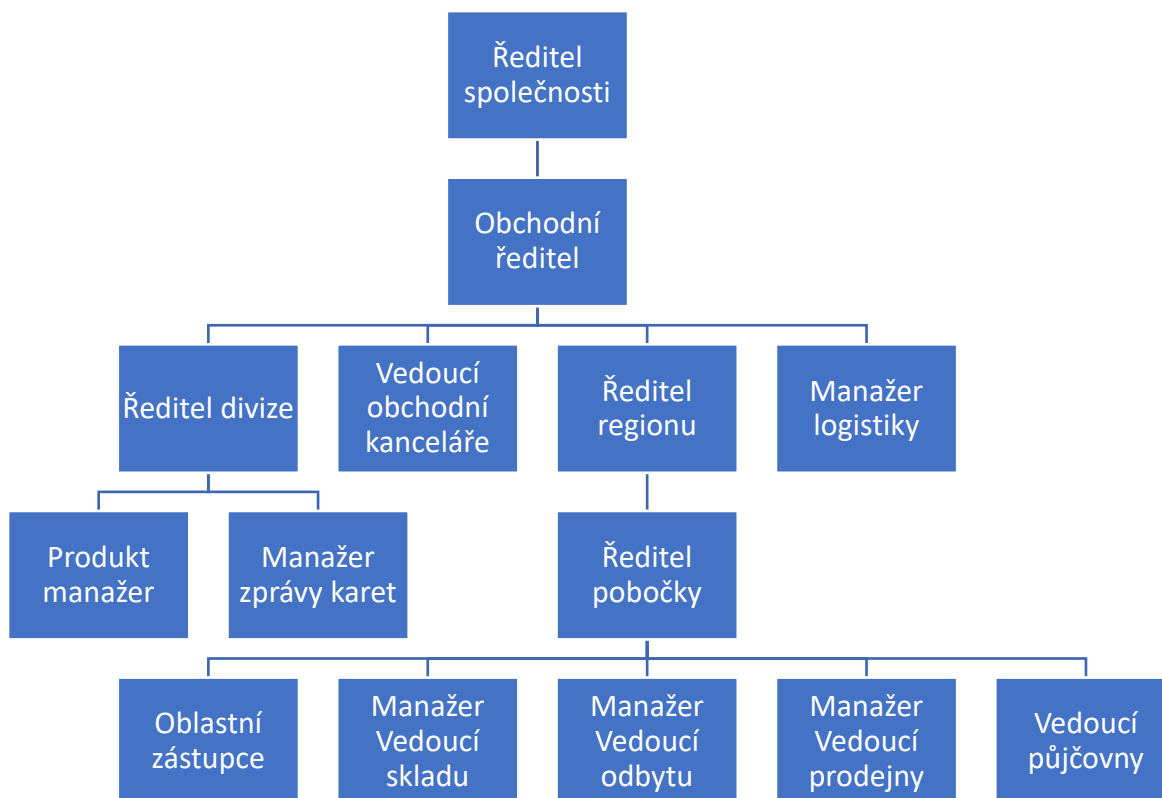
Největší společností skupiny DEK jsou **Stavebniny DEK**, která je nejvýznamnějším hráčem na trhu stavebnin v České republice. Stavebniny DEK nabízí velmi široký sortiment stavebního materiálu, nářadí, elektromateriálu, potřeby pro stavebníky a řemeslníky a sortiment voda-topeni-sanita. Společnost má více než 2 000 zaměstnanců a 90 prodejen, které jsou rozmístěné po celé České republice.

Stavebniny DEK provozují půjčovnu profesionálních strojů pro zákazníky. Společnost nabízí více než osmdesát možných míst, kde si mohou zákazníci půjčit potřebné vybavení na různorodé činnosti. Součástí zapůjčení je také možnost dovezení vybavení firmou přímo na zvolené místo a v případě potřeby je možné také zaškolení zákazníka. Konkrétněji si mohou zákazníci vypůjčit různé strojní vybavení, nářadí, pronájem klempířských dílen, nářadí, míchání omítek či barev a možné využití technických konzultací na odborné úrovni.

Zákazníci mohou využít navíc službu DEK Experts. Význam služby DEK Express představuje zajištění většího výběru sortimentu ve specializovaných prodejnách. Díky této službě si zákazníci mohou vybírat z katalogu DEK Express, ve kterém mohou najít až 11 tisíc položek skladem.

4.1.1 Řídící struktura organizace

Obrázek 2: Řídící struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy (2020) společnosti DEK.

4.2 Vlastní šetření

4.2.1 Kvalitativní výzkum

Ve vlastní části bakalářské práce byla využita metoda kvalitativního výzkumu, ve formě řízeného rozhovoru. Tento rozhovor byl standardizovaný, tudíž byly položeny všem respondentům stejné otázky. Tato forma byla využita pro rychlejší rozhovor a možnosti snadnějšího srovnávání a analyzování. V této formě se pokládají otevřené otázky, aby byla možnost zjistit skutečný názor všech respondentů. Dalšími kroky pak jsou analýza a syntéza získaných odpovědí spolu s formulací návrhů na doporučení. Otázky do řízeného rozhovoru byly vytvořeny na základě teoretických podkladů zpracovaných v literární rešerši spolu s vlastním pozorováním. Dalším krokem byla i formulace tzv. výzkumných předpokladů.

VP1: Delegování je pro manažera zásadní dovednost.

VP2: Manažeři si jsou při delegování vědomi jeho motivačního dopadu na zaměstnance.

Řízený rozhovor byl proveden se čtyřmi manažery ze společnosti Stavebniny DEK, oslovení manažeři nechtěli být jmenováni, tak bylo využito označení respondentů jako Manažer A, B, C a D. Manažer A je v současné době na pozici ředitele pobočky a je na této pozici již pět let. Manažer B je na pozici manažera skladu a to již čtyři roky. Manažer C je v současné době již třetím rokem na pozici manažera odbytu a posledním respondentem je Manažer D, který je na pozici manažera prodejny a je zde také již tři roky.

4.2.2 Analýza a vyhodnocení rozhovorů

Otázka č. 1: Co si představíte pod pojmem delegování? Je pro Vás tato činnost důležitá? Jaké výhody vidíte v delegování?

Manažer A si pod pojmem delegování představuje přenesení úkolu a povinnosti na některého z podřízených. Z důvodu časové náročnosti, nechuti k nějakému úkolu či rozdělení množství práce, považuje delegování jako činnosti důležitou a zároveň výhodnou.

Manažer B bere delegování jako šetření času, který následně využívá odlišné úkoly. Delegování vnímá také jako výhody pro podřízené, kteří se mohou touto cestou rozvíjet.

Pro **Manažera C** znamená pojem delegování předání úkolu na pracovníky, kteří mají větší časový prostor na svěřené úkoly. Delegované úkoly tak mohou být zpracovány s větší efektivitou. Shodl se s Manažerem B, že delegování přináší výhody v rozvíjení svých pracovníků.

Manažer D jako všichni ostatní uvedl, že delegování je předávání činností svým zaměstnancům. Delegování je pro něj důležitá činnost, jelikož mu pomáhá uvolnit si čas na větší úlohy.

Vlastní komentář: Všichni manažeři vnímají delegování jako předávání či přenesení činností nebo úkolů. Všichni se také jednoznačně shodují v tom, že delegováním si získávají spoustu času a proto tuto činnost vnímají jako důležitou. Manažer D tuto časovou výhodu využívá pro plnění větších úkolů. Manažer C předává úkoly s tím, že podřízený má na daný úkol více času a z tohoto důvodu ho může provést lépe a spolu s Manažerem B vnímá delegování také jako rozvíjení potenciálu svých podřízených. Tento pohled na delegování je

velmi důležitý, jelikož delegováním můžeme motivovat své zaměstnance a tím mohou dosahovat lepších výsledků. Manažer A zmiňuje také důvod k delegování nechuť k určité činnosti.

Otázka č. 2: Podle čeho si vybíráte úkoly, které následně delegujete? Máte nějaký postup?

Manažer A si vybírá úkoly podle aktuální situace a podle toho, o jaký úkol se konkrétně jedná.

Manažer B je názoru, že nelze jednoznačně určit, jakým způsobem si vybírá úkoly pro podřízené, jelikož každý úkol je jiného druhu.

Manažer C míří při předávání úkolů na pracovníky, které o dané problematice mají obecné povědomí. Pokud tomu tak není, tak to musí být pracovník, kterému stačí pouze krátké vysvětlení a zahrnutí do dané problematiky. Delegování provádí ústním i písemným způsobem.

Manažer D volí úkoly dle náročnosti na zpracování, ale také bere v potaz časový úsek, za který je možno danou problematiku vysvětlit.

Vlastní komentář: U této otázky mají manažeři trochu odlišné odpovědi. Manažeři A a B mají stejný názor v tom, že každý úkol je jiný, tudíž u každého úkolu postupují jiným způsobem. Manažer D se rozhoduje podle náročnosti na zpracování a také dle náročnosti vysvětlení či zaučení zaměstnance. Manažer C má obdobný názor jako Manažer D, vybírá si úkoly, o kterých mají podřízení obecné povědomí a tím by nebylo tak náročné vysvětlit danou činnost.

Otázka č. 3: Je nějaká činnost, kterou delegujete častěji, než jiné? Jsou naopak činnosti, které nikdy nedelegujete nebo delegujete méně?

Manažer A nejčastěji deleguje činnosti, u kterých pocitově ztrácí čas nebo úkoly, které je nutné udělat, ale nemají pro něj žádný přínos. Činnosti, u kterých má naopak pocit důležitosti, nebo pocit nutnosti osobního přístupu a dohledu, deleguje méně často nebo dokonce vůbec.

Manažer B má stálou sestavu činností, které deleguje. U některých úkolů má pocit, že je ostatní nezvládnou a proto je raději vykonává sám. Stejně tak u činností, ke kterým nemají pracovníci přístup.

Manažer C má také stálou sestavu činností, které předává svým pracovníkům. U operativních úkolů, které mají krátkodobý charakter, manažer očekává výsledky v řádu hodin či dnů a u projektů, které mají naopak charakter dlouhodobější, očekává výsledky v řádu měsíců.

Manažer D deleguje nejčastěji úkoly, které se pravidelně opakují, a nikdy nedeleguje úkoly, které se týkají personálních otázek a mezd.

Vlastní komentář: Manažeři B, C a D mají stálou řadu činností, které pravidelně delegují. Manažer A deleguje činnosti, u kterých nepocituje důležitost a nevidí v nich takovou efektivitu, naopak nedeleguje činnosti, u kterých je nutné, aby byl přítomen. Manažer D nedeleguje personální otázky a mzdy.

Otázka č. 4: Jakým způsobem zadáváte úkol svým pracovníkům? Z jakého důvodu využíváte tento způsob?

Manažer A preferuje osobní kontakt se svými pracovníky při předávání úkolů. Při osobním kontaktu může zdůraznit důležité body a podrobně vysvětlit. Činnosti, u kterých je očekáván dlouhodobý průběh, kontroluje průběžně a občas využívá nutnou „buzeraci“.

Manažer B využívá osvědčenou metodu, při které si nejprve zjistí, zda správně chápe daný úkol, následně si ho vyzkouší a poté se ho snaží co nejlépe vysvětlit svým pracovníkům na konkrétních příkladech.

Manažer C předává podřízeným úkoly písemně i ústně. Většinu z úkolů předává písemným způsobem, z důvodu evidence.

Manažer D si nejprve vybere vhodného zaměstnance dle časové vytíženosti a schopností a následně mu přeošle zadání a potřebné podklady a v případě potřeby ukáže postup, pokud ho pracovník nezná. Výběr zaměstnance vnímá jako velmi důležitou součást, aby nedošlo ke zbytečnému zdržování práce a úkolů pracovníka.

Vlastní komentář: Řádné zadání a vysvětlení úkolů může být klíčové v provedení a ve výsledcích. Manažeři využívají odlišné způsoby, kterými předávají úkoly. Manažer A a B

využívají nejvíce ústní předání úkolů, kde Manažer A při osobním kontaktu zdůrazňuje důležité body a Manažer B se snaží vysvětlovat úkoly na konkrétních případech pro lepší pochopení a má s tímto způsobem dobrou zkušenost. Manažeri C a D preferují písemné předání úkolů. Manažer C také v odpovědi vystihl velkou výhodu písemné formy zadání, z důvodu evidence a možnosti dohledání zadaných úkolů.

Otázka č. 5: Odmítnul některý z Vašich podřízených zadaný úkol provést nebo ho udělal špatně? Pokud ne, jak byste reagoval na tyto situace?

Manažer A se konkrétně s odmítnutím ještě nesetkal, ale z jeho zkušeností se jeho pracovníci občas z daného úkolu snaží vykroutit, obejít, odložit či na úkol zapomenout. Je tedy nezbytností opakovat a kontrolovat, jestli i méně populární činnosti pracovníci opravdu vykonávají.

Manažera B zatím nikdo neodmítl. Špatné vykonání některých z delegovaných úkolů vnímá manažer jako svou vlastní chybu, jelikož dostatečně pracovníka nezaučil.

Manažer C se taktéž s touto situací nesetkal. Kdyby situace nastala, tak by zadání dovysvětlil či provedl korekci.

Manažera D také zatím žádný z pracovníků neodmítl. Na špatné provedení úkolu by reagoval upozorněním na danou chybu a následně by pracovníka znovu proškolil.

Vlastní komentář: Žádný z dotazovaných manažerů se zatím nesetkal s odmítnutím zadaného úkolu. Manažer A má pouze zkušenost se snahou podřízených daný úkol obejít, jelikož se jim do toho moc nechce a proto využívá kontrolu, jestli jeho pracovníci úkol opravdu dělají. Kontrola je jedna z nejdůležitějších součástí delegování a poukazují na to i ostatní manažeri. Manažer B říká, že špatné provedení by byla chyba pouze jeho, jelikož řádně nevysvětlil úkol. Manažeri C a D jsou stejného názoru, že pokud podřízený špatně provádí delegovanou činnost, tak na chyby upozorní a případně dovysvětlí zadání.

Otázka č. 6: Jak často si uděláte čas na kontrolu delegovaných úkolů a jakým způsobem tuto kontrolu provádíte?

Manažer A kontroluje své podřízené podle úkolu, který zadal. Zpočátku kontroluje co nejčastěji a provádí ji takovým způsobem, že nechá příslušného pracovníka hovořit co, jak a proč udělal a pak zhodnotí danou situaci. Při dlouhodobých činnostech provádí kontrolu občasně. Kontrolu provádí s delegátem, ale také i s přítomností třetí strany, pokud se jí týká konkrétní práce.

Manažerovi B záleží nejen na druhu úkolu, který zadává, ale také na člověku, kterému daný úkol předá. U některých pracovníků kontrolu vůbec neprovádí, jelikož jim plně důvěřuje a u některých naopak kontrolu provádí vždy, jelikož to potřebují.

Manažer C provádí průběžnou kontrolu, kde namátkově kontroluje pracovníky zhruba jednou za týden a v případě, že nějaký delegovaný úkol není splněn v daném termínu, tak provádí kontrolu konkrétněji, aby se tyto situace už neopakovaly.

Manažer D u jednorázových úkolů provádí kontrolu v případě, že jde o práci, jejíž výsledek má větší vliv na fungování. Pokud se jedná o opakované úkoly, tak kontrolu provádí dvakrát až třikrát a pak již ne.

Vlastní komentář: Z odpovědí lze vyčíst, že kontrola je opravdu důležitá, protože ji provádí všichni respondenti. Manažer B se od ostatních odlišuje tím, že kontroluje podřízené podle toho, komu daný úkol zadal. Některé podřízené kontroluje a některým naopak důvěřuje natolik, že kontrolu ani neprovádí. Manažer A a D se shodují v tom, že se jejich četnost kontrolování odvíjí od typu zadaného úkolu. Manažer A občasně využívá mimo delegáta také třetí osobu, je-li spojena s delegovaným úkolem a společně s nimi provádí kontrolu. Manažer C jako jediný zmiňuje provádění namátkové kontroly a v případě nesplnění daného úkolu včas, provádí konkrétní kontrolu, aby se tato situace neopakovala.

Otázka č. 7: Jak býváte spokojen s výsledky Vašich podřízených?

Podle **Manažera A** je těžké tuto otázku hodnotit obecně, záleží na konkrétním úkolu.

Manažer B je většinou spokojen s výsledky svých podřízených.

Manažer C by svou spokojenost s výsledky hodnotil v průměru 8 z 10 maximálních možných bodů.

Manažer D je většinou s výsledky spokojen. Čím lépe zaškolí své podřízené, tím lepší práci odvedou.

Vlastní komentář: Všichni se shodli na tom, že jsou většinou spokojeni. Žádný manažer nevyjádřil stoprocentní spokojenost, ale Manažer A výstižně popsal tuto situaci, když řekl větu: „Člověk je stále nespokojen, občas je nutno zmírnit nároky a spokojen být“.

Otázka č. 8: Jakým způsobem si vybíráte pracovníka, kterému delegujete daný úkol?

Manažer A si vybírá pracovníka na daný úkol dle jeho vytíženosti a zkušeností.

Manažer B volí pracovníka dle jeho schopností a jak moc je zapálený pro danou věc.

Manažer C využívá své seniornější pracovníky ke složitějším úkolům nebo dle příslušné pracovní náplně daného pracovníka.

Manažer D si vybírá podřízené na daný úkol z hlediska času a jeho schopností.

Vlastní komentář: Všichni dotazovaní se shodují, že si vybírají pracovníka dle schopností či zkušeností. Manažeři A, C a D také vybírají na základě časového vytížení podřízených a Manažer B také hledí na to, jak velký zápal pro věc pracovníci mají.

Otázka č. 9: Máte nějakou dobrou zkušenost s delegováním, ze které vycházíte při předávání dalších úkolů?

Manažer A si nejprve zkusí danou činnost sám, aby následné instrukce a pokyny byly co nejjasnější a předešlo se tak nesrovnalostem. Je názoru, že čím je jasnější zadání, tak tím je menší možnost se práci vyhnout a delegát se jen těžko může vymlouvat, že něco nejde nebo nejde tak, jak se od něj vyžaduje.

Manažer B má vyzkoušené, že si nejprve vyzkouší delegovaný úkol sám, aby pochopil, o co se jedná a mohl to následně vysvětlit svým podřízeným na konkrétních příkladech, aby přesně věděli, co očekává.

Manažer C si dává záležet na vysvětlování delegovaného úkolu, jelikož je zásadní, aby bylo zadání pro daného pracovníka srozumitelné a v případě nejasností se přeptal už před začátkem zpracování úkolu, aby se zadání nemuselo v průběhu dělat zbytečně znovu.

Manažer D má nejlepší zkušenost s důkladným zaškolením podřízeného a při delegování úkolů si dává nejvíce záležet právě se zadáváním.

Vlastní komentář: Stejný názor vyjádřil Manažer A a B, kteří mají dobrou zkušenost s tím, že si nejprve vyzkouší daný úkol sami a pak ho vysvětlují tak, aby to bylo co nejsrozumitelnější. Stejně tak manažeři C a D, mají dobré zkušenosti s pečlivým zadáním a zaškolením.

Otázka č. 10: Jedna ze základních povinností manažera je motivace, využíváte delegování jako možnost motivovat své podřízené? Je delegování důležitá součást motivace?

Manažer A je názoru, že poté co je pracovníkovi předána činnost, kde je v ní následně manažerem podporován. Tím, že je dosahuje kvalitních výsledků, tak je motivován k další činnosti, která mu přináší pocit úspěšnosti a následně by měl být schopen sám sebe nastavit na maximální výkon a kontrolovat kvalitu své práce, která se následně odráží ve výsledcích.

Manažer B využívá delegování jako možnost, při které motivuje své podřízené a dává jim tím příležitou ukázat, co v sobě mají.

Manažer C si myslí, že je určitě důležité delegováním složitějších úkolů motivovat své podřízené k lepším výkonům a projevovat jim tím také důvěru.

Manažer D bere zadávání větších a složitějších úkolů jako projev důvěry v zaměstnance, kteří se skrze delegované úkoly často učí nové postupy a rozvíjejí tak svůj „skillset“.

Vlastní komentář: Všichni jsou stejného názoru, že delegování je dobrým prostředkem pro motivaci svých zaměstnanců. Manažeři C a D motivují nejvíce své podřízené delegováním složitějších úkolů a tím jim projevují důvěru, která je motivuje k lepším výkonům.

Otázka č. 11: Máte obavu z toho, že podřízení mohou předání úkolů brát jako využívání?

Manažer A odpovídá, že tato situace je individuální a že se nelze vyhnout situaci, kdy se člověk dostane do pozice, při které se cítí být využíván.

Z **Manažera B** byla při této otázce cítit mírná obava a zareagoval na ni názorem, že i tato situace může nastat.

Manažer C nemá obavy z toho, že by podřízení brali předání úkolů jako využívání, jelikož fungují v rámci týmu profesionálně a navzájem si pomáhají.

Manažer D se neobává toho, že by podřízení předání úkolů brali jako využívání.

Vlastní komentář: Při delegování mohou vzniknout jisté obavy a jedna z nich je právě pocit pracovníků, že jsou využíváni. Manažer A a B se přiklání k odpovědi, že takováto situace nastat může, zatímco Manažeri C a D z toho obavu nemají. Manažer C také dodává, že jako tým spolupracují profesionálně a navzájem si pomáhají, tudíž není důvod se kvůli tomu obávat.

Otázka č. 12: Pociťujete obavu z toho, že Vaši podřízení Vás mohou někdy nahradit?

Manažer A nemá obavu z toho, že by ho podřízení mohli někdy nahradit. Říká, že v dnešní době si může každý dělat, co chce a na co má.

Manažer B přímo neodpovídá, jestli obavu má či nemá, ale že je každý člověk nahraditelný a že tato situace se může také stát.

Manažer C nepociťuje obavu z toho, že ho mohou podřízení někdy nahradit, jelikož se je snaží pracovně posouvat, a to následně vede k lepšímu mzdovému ohodnocení.

Manažer D naopak doufá, že tato situace nastane, jelikož v tom vidí výhodu, při které se může také posunout na vyšší pozici.

Vlastní Komentář: Většina respondentů to jako obavu nebere. Manažer C se snaží naučit své podřízené, co nejvíce věcí a stejně tak se je snaží posouvat jak pracovně, tak mzdovým ohodnocením. Manažer B říká, že každý je nahraditelný a že se tato situace stát může, Manažer D to naopak vidí jako jeden z cílů.

4.3 Shrnutí řízených rozhovorů

Řízený rozhovor byl veden ve společnosti Stavebniny DEK se čtyřmi manažery na různých pozicích. Ačkoliv jsou všechny pozice jiné s různými činnostmi, tak delegovat musí každý z nich.

Všichni manažeři se shodují, že delegování je předávání úkolů, které jim přináší čas a mohou se tak soustředit na jiné činnosti, které mají vyšší prioritu a mohou být rozhodující pro budoucnost nejen jejich pracovní kariéry, ale i pro budoucnost celé organizace. Někteří dotazovaní vnímají delegování také jako rozvíjení potenciálu svých podřízených, jelikož delegováním získávají pracovní zkušenosti.

Co se týče úkolů, které manažeři delegují, dva z respondentů si vybírají úkoly podle náročnosti na zpracování a také podle časového horizontu, který stráví zaučováním nebo popisováním daného úkolu. Raději si udělají danou činnost sami, než aby ztratily delší časový úsek vysvětlováním. Manažeři A a B tuto situaci popisují pouze jako vybírání úkolů dle aktuální situace a konkrétního úkolu, jelikož je každý jiný. Manažer A v další otázce, kde měl popsat, jaké činnosti nejčastěji předává, dodal, že deleguje něco, u čeho má pocit, že ztrácí čas nebo mu to nic nepřináší. Všichni ostatní manažeři v této otázce odpověděli, že mají stálou řadu činností, které pravidelně delegují.

Způsob, kterým zadávají úkoly konkrétním pracovníkům, se u manažerů lišil. Manažer A a B mají osvědčený způsob, který využívají při předávání dalších úkolů, a spočívá v tom, že si daný úkol vyzkouší nejprve oni sami, aby byly následné pokyny co nejjasnější a nejsrozumitelnější a nedocházelo tak k nesrovnalostem. Manažeři C a D využívají nejvíce písemný způsob z důvodu evidence, a aby měl pracovník zadání stále k dispozici. Oba si také dávají velký záležen na jasném zadání úkolu, aby se nemuselo dělat v průběhu znovu.

Ani jeden z dotazovaných se zatím nesetkal s odmítnutím provést zadaný úkol. Následně měli dotazovaní vysvětlit, jak by reagovali na situaci, kdyby podřízený udělal daný úkol chybně. Manažer B, popisuje tuto situaci jako vlastní chybu, jelikož on dostatečně nevysvětlil pracovníkovi zadání úkolu. Manažeři C a D by reagovali tak, že by na chybu upozornili a případně dovysvětlili danou problematiku. V otázce, jak bývají spokojeni s výsledky, se všichni dotazovaní shodují, že jsou většinou spokojeni.

Každý z manažerů provádí následnou kontrolu svých podřízených, jestli úkol provádějí podle zadaných instrukcí. Manažer B sice tuto kontrolu provádí, ale jen u těch pracovníků, u kterých nemá dostatečnou důvěru. Některým pracovníkům nechává kompletně volnou ruku a nekontroluje je vůbec. Ostatní manažeři provádějí pravidelnou kontrolu a to zejména u opakovaných úkolů.

Manažeři vidí v delegování důležitost i pro motivaci svých podřízených. Manažer C a D vnímají předávání složitějších úkolů jako projev důvěry v zaměstnance a tím se podřízení mohou rozvíjet.

Manažeři A a B se shodli na tom, že může nastat situace, že podřízení budou brát delegování jako využívání, zatímco Manažeři C a D z toho nemají vůbec obavu, protože mají dobré vztahy se svým týmem a navzájem si pomáhají a stejně tak se nebojí toho, že by je podřízení mohli někdy dokonce nahradit.

Na základě kvalitativního výzkumu ve vlastním šetření byl zmíněn jeden z předpokladů „Delegování je pro manažera zásadní dovednost“. Po analýze získaných odpovědí z řízeného rozhovoru bylo potvrzeno, že všichni z respondentů jsou názoru, že delegování je pro ně zásadní dovedností.

Druhým výzkumným předpokladem „Manažeři si jsou při delegování vědomi jeho motivačního dopadu na zaměstnance“ se prokázalo, že všichni manažeři vnímají motivační dopad na své podřízené jako podstatnou součást delegování. Respondenti vyjadřují při delegování složitějších úkolů důvěru svým zaměstnancům a tím je motivují k lepším výkonům.

4.4 Doporučení pro zlepšení

Všichni dotazovaní vnímají důležitost delegování, ale je potřeba si uvědomit, jaké výhody tato činnost přináší. Delegování nepřináší výhody pouze pro dané manažery nebo jejich podřízené. Některé z nich už respondenti jmenovali, jako například šetření času. Tato výhoda je velmi důležitá, protože předáním úkolů a části své pravomoci může manažer strávit více času nad složitějšími úkoly. Tím, že manažer svoji práci rozdělí mezi podřízené, tak se stihne více práce, mohou vzniknout nové nápady a přístupy. Stejně tak již zmiňovaná motivace podřízených. Motivace je velmi důležitá součást delegování a tím, že dají svým

podřízeným možnost se ukázat a vyjádří jim důvěru, tak mohou své pracovníky motivovat k lepším výkonům a oni se tak mohou rozvíjet. Je důležité si uvědomit, že čím více namotivováni budou podřízení a budou dosahovat lepších výsledků, tak tím se budou posouvat i kariérně výše a mohou manažery někdy nahradit. Tento krok je výhodou jak pro podřízeného, tak také pro daného manažera. Pokud budou mít manažeři čas na náročnější úkoly, tak se mohou posunout také na vyšší postavení. V rámci delegování mohou manažeři pozorovat své podřízené a následně lépe poznat, kteří z nich si zaslouží povýšení.

Další doporučení vychází z bariér delegování. Většina manažerů má nějakou bariéru, kvůli které omezuje z určité části využívání všech zmíněných výhod. Je velmi těžké si tyto bariéry uvědomit. Jedna z nejčastějších bariér je pocit nenahraditelnosti, který provází většinu manažerů, jelikož si často myslí, že danou činnost umí udělat nejlépe jen oni sami. Tím se nemohou zaměřovat jen na složitější úkoly, které je mohou posouvat do vyšších postavení.

Jedna z dalších bariér je zmiňována hned u dvou respondentů, kteří vybírají úkoly podle náročnosti na vysvětlování či zaučení zaměstnance. Tato situace je staví do pozice, kde všechny tyto úkoly, které nepředají z tohoto důvodu, budou muset v budoucnu udělat sami a pokud tímhle vznikne velký soubor činností, který musí udělat sám manažer, tak se tím může snížit kvalita vypracování daného úkolu či prodloužit doba, za kterou se dané úkoly provedou, ztráta udržování úrovně vlastních dovedností a tím i zvýšení rizika na selhání.

Dva z respondentů se přikláněli k odpovědi, že může nastat situaci, kde podřízení mohou brát delegování jako využívání. Většinou je to přesně naopak. Při správném delegování se správnou motivací jsou podřízení rádi, že se mohou ukázat a posouvají se tak dále a mají tak na předávání úkolů lepší pohled, jelikož to vidí jako příležitost.

Jeden z manažerů vysvětluje svůj způsob kontroly podle toho, jak důvěřuje svým pracovníkům a nekontroluje podřízené, kterým věří a kontroluje jen ty, kteří to potřebují. To, že potřebují zkontrolovat jen někteří, nemusí být úplně jen jejich chyba. Většinou je tato situace způsobena v zanedbané povinnosti manažera rozvíjet své pracovníky a tím se jejich potenciál nerozrůstá.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a na základě řízeného rozhovoru navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řízení.

Teoretická část bakalářské práce popisuje základní pojmy týkající se managementu, charakterizuje základní typy řízení, schopnosti a dovednosti manažera a jeho role. Dále byly popsány manažerské funkce, jako jsou plánování, motivování, organizování a kontrolování. Dále se teoretická část práce zabývala oblastí delegování, kde byly popsány cíle a fáze delegování, následně bylo určeno to, co lze a nelze delegovat, výhody delegování, a nakonec bariéry delegování.

V praktické části byla představena společnost DEK, ze které byli vybráni čtyři manažeři, se kterými proběhl kvalitativní výzkum ve formě řízeného standardizovaného rozhovoru. Rozhovory byly zpracovány, zhodnoceny a následně byla navržena doporučení pro efektivní řízení.

Z řízených rozhovorů bylo zjištěno několik nedostatků, se kterými se manažeři potýkají při předávání různých činností. Všichni dotazovaní manažeři vnímají delegování jako velmi důležitou činnost. Problémem je, že si neuvědomují, kolik výhod jim tato činnost může přinést. Respondenti nejvíce využívají výhody týkající se šetření času, při které se mohou soustředit na jiné, složitější úkoly. Všichni manažeři by se měli zaměřit na důležitost motivace v rámci delegování, jelikož při správném delegování mohou být podřízení namotivováni na lepší výkony a tím se rozvíjet.

Nejvíce nedostatků vychází z bariér delegování. Z rozhovoru bylo zjištěno, že dva z respondentů nedelegují některé činnosti, jelikož nechtějí trávit hodně času vysvětlováním. Tato bariéra způsobuje to, že všechny činnosti, které nedelegovali, musí udělat oni sami, a čím více úkolů budou mít, tím se jim může snižovat kvalita zpracování a zdelší doba, za kterou mohou být tyto úkoly dodělané. Další nedostatky vycházely z různých obav, které jsou zbytečné, jelikož je to většinou naopak a z obavy ze zneužívání se stává příležitost podřízených se ukázat a z obavy z nahrazení se stává možnost dostat se na vyšší pozici.

Závěrem lze říci, že delegování je velmi důležitá činnost, která při správném využití přináší spoustu výhod, a to samotnému manažerovi, jeho podřízeným, ale i celé organizaci. Klíčem je uvědomění si všech bariér, které stojí v cestě za úspěchem a za využití všech výhod, které činnost delegování přináší.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M. Jak se stát ještě lepším manažerem. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X

BĚLOHLÁVEK F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8

BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2

CANNICE M., WEIHRICH H., KOONTZ H. Essentials of Management – An International, Innovation, and Leadership Perspective, 11th Edition. New Delhi: McGraw Hill Education. ISBN 978-93-5316-814-8

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

VEBER, J. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9

6.2 Internetové zdroje

Výroční zpráva, 2020. [online]. [cit. 2022-01-15].

Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/03748600/stavebniny-dek-as/sbirka-listin/>

Profil organizace, 2022 [online]. DEK. [cit. 2022-01-15].

Dostupné z: <https://www.dek.cz/obsah/o-nas>

Přílohy

Příloha 1: Řízený rozhovor s manažery ve vybrané organizaci

Otázka č. 1: Co si představíte pod pojmem delegování? Je pro Vás tato činnost důležitá? Jaké výhody vidíte v delegování?

Manažer A: Přenesení úkolu, povinnosti, pracovního vytížení apod. na někoho dalšího. Občas je to nutné z důvodů vlastní časové vytíženosti, rozdělení množství práce, nechuti k určité činnosti, využití osobních vlastností a kontaktů „delegáta“ apod.

Manažer B: Uvolnění vlastní rukou. Získání času na jiné úkoly. Rozvíjení potenciálu podřízených.

Manažer C: Pod pojmem delegování si představím předání/posunutí daných úkolů na kolegy, kteří na ně mají vzhledem k nastavení svěřených agend dostatečný časový prostor. Mohou je tak zpracovat pečlivěji a v případě potřeby pak o konkrétních výsledcích mohou poskytnout dodatečně potřebné informace. Výhodou je také rozvoj ve svěřeném segmentu.

Manažer D: Předávání činností, které nemusím nutně vykonávat já na kolegy a podřízené. Činnost je důležitá, pomáhá mi uvolnit si čas na větší úkoly.

Otázka č. 2: Podle čeho si vybíráte úkoly, které následně delegujete? Máte nějaký postup?

Manažer A: Dle aktuální situace a konkrétní úkolu.

Manažer B: To se nedá jednoznačně určit. Každý úkol je jiný.

Manažer C: Kolegové, na které se úkoly delegují, by měli mít obecné povědomí o dané problematice, případně by jim měla být daná problematika možná vysvětlit v krátkém časovém horizontu (minuty) ústně nebo písemně.

Manažer D: Podle náročnosti na zpracování a případné náročnosti na vysvětlení nebo zaučení zaměstnance.

Otázka č. 3: Je nějaká činnost, kterou delegujete častěji, než jiné? Jsou naopak činnosti, které nikdy nedelegujete nebo delegujete méně?

Manažer A: Častěji - deleguji něco, čím pocitově ztrácím čas nebo proto, že je to třeba udělat a „nic“ to nepřináší. Nikdy, méně – tam, kde mám pocit důležitosti příslušné záležitosti nebo nutnost osobního přístupu a dohledu a nechce se mně to následně kontrolovat (tudíž to vlastně dělat vícekrát, než je nutno).

Manažer B: Mám sestavu činností, které deleguji. Ano, jsou činnosti, které nedeleguji, protože je lidé buď nezvládnou anebo nemají přístup do různých sestav.

Manažer C: Vždy deleguji stejné činnosti (operativní úkoly krátkodobého charakteru – výsledek očekáván v řádu hodin/dnů), někdy dílčí projekty s očekávaným výsledkem dlouhodobějšího charakteru (měsíce).

Manažer D: Deleguji pravidelně se opakující úkoly. Nedeleguji úkoly týkající se personálních otázek a mezd.

Otázka č. 4: Jakým způsobem zadáváte úkol svým pracovníkům? Z jakého důvodu využíváte tento způsob?

Manažer A: Osobně s příslušným vysvětlením a zdůrazněním důležitých bodů, u dlouhodobých záležitostí průběžnou kontrolou a nutnou občasnou „buzerací“.

Manažer B: Nejprve si zjistím, zda správně chápu, o co se jedná a sám si to vyzkouším. Poté se na konkrétních příkladech snažím vysvětlit, co očekávám. Tento způsob se mi osvědčil.

Manažer C: Ústně cca 10%, písemně emailem cca 90% (evidence, dohledatelnost)

Manažer D: Vyberu vhodného zaměstnance pro předání úkolu podle vytiženosti a schopností, pře pošlu zadání, podklady a případně ukážu postup, pokud ho zaměstnanec nezná. Výběr zaměstnance je nezbytný, aby nedošlo ke zbytečnému zdržování jeho práce a úkolů.

Otázka č. 5: Odmítnul některý z Vašich podřízených zadaný úkol provést nebo ho udělal špatně? Pokud ne, jak byste reagoval na tyto situace?

Manažer A: Občas se to stane tím, že se z toho snaží vykrotit, odložit, obejít nebo „zapomenout“. Nutno opakovat a kontrolovat i u nepopulárních prací a též i být občas nepřijemný.

Manažer B: Zatím nikdo neodmítl. Pokud by ho udělal špatně, je to moje chyba... Špatně jsem vysvětlil, co má dělat nebo co od něj očekávám.

Manažer C: S odmítnutím jsem se neseťkal, někdy je v případě potřeby nutné dovysvětlit zadání, nebo provést korekce.

Manažer D: Neodmítnul. Špatné provedení je možné a v tom případě delegovanou osobu na chybu upozorním a znovu proškolím.

Otázka č. 6: Jak často si uděláte čas na kontrolu delegovaných úkolů a jakým způsobem tuto kontrolu provádíte?

Manažer A: Záleží na konkrétním úkolu, zpočátku co nejčastěji s tím, že nechám příslušného člověka hovořit co, jak a proč udělal a pak se to snažím s ním hodnotit. Při dlouhodobé činnosti občas nebo při konkrétních úkolech nebo zlomových záležitostech. Kontrola osobně s delegátem, občas i s třetí stranou, pokud se jí konkrétní delegovaná práce týká.

Manažer B: Je to úkol od úkolu... Také záleží na člověku, komu jsem úkol předal. Mám lidi, které kontrolovat vůbec nemusím a jsou i tací, kteří kontrolu potřebují.

Manažer C: Průběžná kontrola je možná i v rámci jiných agend, namátková kontrola prováděna cca 1x týdně, v případě, že nějaký delegovaný úkol není v daném termínu hotov, je pak potřeba kontrolovat konkrétně, aby se tyto situace neopakovaly.

Manažer D: U jednorázových úkolů provádím kontrolu v případě, že jde o práci, jejíž výsledek má větší vliv na fungování. V případě opakovaných úkolů provádím kontrolu dvakrát až třikrát a pak již ne.

Otázka č. 7: Jak býváte spokojen s výsledky Vašich podřízených?

Manažer A: Záleží na konkrétním úkolu, těžko hodnotit obecně. Člověk je stále nespokojen, občas je nutno zmírnit nároky a spokojen být.

Manažer B: Většinou spokojen.

Manažer C: Kdybych vyjádřil svou spokojenost na stupnici od 1 do 10, kde 10 je nejlepší, tak je to v průměru 8.

Manažer D: Většinou jsem spokojen. Je to o správném zaškolení podřízeného.

Otázka č. 8: Jakým způsobem si vybíráte pracovníka, kterému delegujete daný úkol?

Manažer A: Dle vytíženosti a zkušeností.

Manažer B: Podle jejich schopností a zápalu pro věc.

Manažer C: Dle jeho standardní pracovní náplně, svěřené agendy. Složitější úkoly pak seniornějším pracovníkům.

Manažer D: Podle jeho času a schopností.

Otázka č. 9: Máte nějakou dobrou zkušenost s delegováním, ze které vycházíte při předávání dalších úkolů?

Manažer A: Zkusit si to napřed sám, aby příslušné instrukce a pokyny byly co nejjasnější a předešlo by se nesrovnalostem. Čím jasnější zadání, tím menší možnost se práci vyhnout. Současně po vlastních zkušenostech s danou činností se delegát jen těžko vymlouvá, že něco nejde nebo nejde tak, jak se od něj chce.

Manažer B: Při předávání úkolů musím nejdříve sám pochopit, o co jde a sám si to vyzkouším a poté na konkrétních příkladech vysvětluji, co očekávám.

Manažer C: Delegovaný úkol musí být jasně zadáný, pokud by nebylo zadání pro daného pracovníka srozumitelné, je lepší se přeptat před začátkem zpracování úkolu, aby se nemuselo dělat zbytečně znovu.

Manažer D: Důkladné zaškolení podřízeného.

Otázka č. 10: Jedna ze základních povinností manažera je motivace, využíváte delegování jako možnost motivovat své podřízené? Je delegování důležitá součást motivace?

Manažer A: Poté, co je pracovník delegován, a je v dané činnosti podporován a úspěšný (i přiměřeně odměněný), je motivován k další buď zcela samostatné, nebo částečně samostatné činnosti, která mu následně působí právem pocit úspěšnosti a pokud je dostatečně „šikovný“, je schopen sám sebe nastavit na maximální výkon a úspěšnost a též i kontrolovat kvalitu své práce (odrážející se ve výsledcích), a tak pořád dokola.

Manažer B: Ano, ať předvede co v sobě má.

Manažer C: Určitě, je důležité delegováním složitějších úkolů motivovat kolegy k lepším výkonům a taky tím projevít důvěru v jejich schopnosti

Manažer D: Beru zadávání větších, složitějších úkolů jako projev důvěry v zaměstnance. Zaměstnanci se skrze delegované úkoly často učí nové postupy a rozvíjejí tak svůj skillset.

Otázka č. 11: Máte obavu z toho, že podřízení mohou předání úkolů brát jako využívání?

Manažer A: To je individuální. Nelze se vyhnout situaci, kdy člověk, běžně dělající jakoukoli činnost, se dostane do pozice, kdy se cítí být využíván. Když se mi nechce z jakéhokoli důvodu něco udělat a jsem k tomu autoritou přinucen, takový pocit se asi překonává těžko.

Manažer B: Ano, i to se může stát.

Manažer C: Nemám, v rámci teamu fungujeme transparentně, byť jsou vztahy s podřízenými přátelské, tak v rámci pracovních činností fungujeme profesionálně. Pomáháme si navzájem.

Manažer D: Neberu to jako obavu.

Otázka č. 12: Pociťujete obavu z toho, že Vaši podřízení Vás mohou někdy nahradit?

Manažer A: Obavy asi ne, v dnešní době může každý dělat, co chce a na co má. Otázkou je, co se míní slovem nahradit. Ve firmě, mimo ni v samotné činnosti? Neexistuje na to ochrana a přebírání aktivit je historicky se opakující záležitost.

Manažer B: Každý je nahraditelný. Takže i tato situace může nastat.

Manažer C: Nepociťuji a to z důvodu, že se je snažím pracovníě posouvat, což vede i k jejich následnému lepšímu mzdovému ohodnocení.

Manažer D: Naopak. Doufám v to.